



Abordagem Estruturalista

A *abordagem estruturalista* é composta pela *teoria burocrática* (ou teoria da burocracia ou modelo weberiano) e pela *teoria estruturalista*. Na *teoria burocrática*, Max Weber focou na *organização formal*, ou seja, nas normas, regulamentos e regras, de maneira semelhante às teorias anteriores como a *administração científica* e a *teoria clássica*.

A *teoria burocrática* surge quando os estados absolutistas vão sendo substituídos pelos *estados modernos* (ou estados nacionais) e a população começa a sair do campo e ir para as cidades, quer dizer, a população começa a ter mais contato com seus governantes e a cobrar mais deles. O estado começa a ser mais demandado, passa a ter que fazer coisas que antes não fazia, como atuar mais fortemente na economia, criando empresas estatais e fazendo obras públicas, ou seja, induzindo o desenvolvimento. Além disso, o estado passa a oferecer serviços públicos e proteções sociais que não existiam. Então o modelo burocrático foi a maneira mais racional e adequada, à época, para que o estado, a administração pública, se organizasse para atender as demandas da população com mais eficiência e mais profissionalismo.

As principais características da burocracia são: a *formalidade* - a autoridade é expressa em leis, quem tem a competência é o órgão ou o cargo e não a pessoa que ocupa (autoridade racional-legal), a comunicação é padronizada (ofícios, circulares, portaria e etc.) e o há o controle de procedimentos, mais importante do que atingir os resultados, é cumprir as regras, ou seja, o passo a passo do procedimento e o prazo; a *impessoalidade* - Isonomia no tratamento

(sem favorecimentos), meritocracia (critérios justos de seleção, com base no desempenho e na qualificação, por exemplo), racionalidade (decisões com base em dados e em informações) e um sistema legal e econômico previsível; e *profissionalismo* - o comando é dos especialistas (pessoas capacitadas tomam decisões), remuneração em dinheiro e a noção de carreira e de hierarquia.

São vantagens da burocracia em relação ao que existia antes (o chamado patrimonialismo): aplicação de uma lógica científica no lugar da intuição (ou achismo), redução dos favoritismos e uma mentalidade mais democrática. Já as desvantagens ou problemas que surgiram com a burocracia foram: rigidez e apreço extremo às regras o que leva à falta de criatividade e ineficiências, perda da visão global da organização, a divisão do trabalho pode fazer com que o funcionário não tenha consciência dos objetivos do seu trabalho e da organização e lentidão no processo decisório em razão do excesso de hierarquia, formalidade e centralização.

Por outro lado, a *teoria estruturalista* apesar de ter sido bastante influenciada pela *teoria burocrática* e enfocar na *organização formal*, ela também assimilou contribuições das teorias anteriores. Assim, ela foca não só na estrutura (organização formal), mas também nas pessoas, na organização informal e no ambiente organizacional, o meio interno e externo da organização, ela percebe a organização como um *sistema aberto*.

Enquanto o contexto da abordagem clássica era o das indústrias e resolver questões internas como a eficiência, os custos, o lucro e a produtividade, na teoria estruturalista, o foco é a relação das organizações com a sociedade. Quer dizer, organizações para além das indústrias, isto é, organizações que prestam serviços de educação, saúde, etc. Nesse sentido, até as igrejas e as famílias são compreendidas

como organizações. E, por existir essa multiplicidade de organizações, a teoria estruturalista estuda a personalidade dos indivíduos e os diversos papéis que eles desempenham em cada uma dessas organizações. Em outras palavras, ora a pessoa desempenha o papel de operário(a), ora de religioso(a), ora de pai(mãe), por exemplo. Por conta dessa perspectiva diz-se que a *teoria estruturalista* se aproxima um pouco da *teoria das relações humanas*.

O principal precursor da *teoria estruturalista* é Amitai Etzioni que analisou a relação de dependência entre as organizações e entre os departamentos dentro das organizações. Inclusive, na época ficou famosa a frase "o todo é maior que as partes" porque sintetiza bem a importância da colaboração entre as organizações e entre os departamentos. Ademais, ele estudou os conflitos organizacionais e concluiu que não existe harmonia entre os interesses dos patrões e dos empregados (diferentemente da *teoria das relações humanas* que tentava dissimular esse conflito). No entanto, para ele, esses conflitos de interesses podem levar a importantes mudanças e evolução.

Semelhante a abordagens anteriores, a *teoria estruturalista* também possui uma visão de homem. O *homem organizacional* da *teoria estrutural* desempenha vários papéis, é flexível (se adapta a mudanças), tem tolerância para lidar com as frustrações (decorrentes dos conflitos de interesse) e capacidade de adiar recompensas.

Ademais, a *teoria estruturalista* estrutura as organizações em níveis, quais sejam: *Nível institucional* onde ficam os diretores que tomam as decisões (topo da pirâmide), *nível gerencial* onde são elaborados os planos (meio da pirâmide) e o *nível técnico* onde estão os supervisores e onde ocorrem as operações (base da pirâmide). Além disso, Amitai classifica as organizações em: *coercitivas* - em que o poder é coercitivo, exercido por meio da coerção e o controle por meio de punições, como no caso

das penitenciárias; *normativas* - em que o poder é normativo, exercido por meio normas ideológicas, de fé e crença, como no caso de igrejas e universidades; e *utilitárias* - em que o poder é remunerativo, exercido por meio de incentivos econômicos, como é o caso das empresas em geral.

Já Blau e Scott outros importantes autores estruturalistas afirmaram que alguns participantes se beneficiam das organizações formais como os próprios membros da organização, acionistas, clientes e o público em geral. Assim, para eles existem quatro tipos de organização: as *associações de benefícios mútuos* - em que os beneficiários principais são os próprios membros da organização, como por exemplo, em associações, cooperativas e sindicatos; *organizações de interesses comerciais* - em que os principais beneficiários são os proprietários e acionistas; *organizações de serviços* - em que um grupo de clientes é o principal beneficiário, como por exemplo, em hospitais, escolas, organizações religiosas; e *organizações de estados* - em que o beneficiário é o público em geral, como é o caso por exemplo, em relação a organizações de segurança pública e de saneamento básico.

A principal crítica a *teoria estruturalista* se deve ao fato dela não constituir uma corrente específica, suas poucas referências se confundem com temas comportamentais da *teoria das relações humanas*, embora tenha uma percepção sistêmica da organização.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação à teoria *burocrática*, recomenda-se ouvir o episódio “Porquê a burocracia pega mal e porquê ela é importante | Podcast #59” do podcast

"Politiquês". O episódio trata dos diversos conceitos de burocracia e porque esse termo é usado, muitas vezes, com uma conotação negati Além disso, o episódio destaca a importância da burocracia na economia e na democracia.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício